

PERAN STRATEGIS SEKERTARIS DAERAH DALAM PEMBAGUNAN DAERAH

Oleh:

Sofjan Aripin
Sofjan19@gmail.com

ABSTRAK

Sekretaris Daerah(sekda) sebagai pimpinan eksekutif tertinggi dalam menjalankan peran strategis pemerintahan daerah, dengan tugas fungsi (tupoksi) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor: 41 Tahun 2007, untuk menjalankan tupoksi tersebut kemampuan sebagai komunikator, koordinator, dinamisator, dan fasilitator dalam menjembatani dan membantu kepala daerah mewujudkan visi dan misinya, menyiapkan, menyusun, dan menyepakati program legislative daerah (prolegda) dengan DPRD, menjaga kesetabilan kinerja aparatur masing-masing SKPD untuk mensinergikan implementasi kebijakan daerah melalui program-program nyata bagi masyarakat. Menjalankan amanah dalam mengimplementasikan tugas dan fungsi tersebut banyak factor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan sekda dalam menjalankan program daerah, secara teoritis ada enam factor menurut Thonson (1997) dan Georl (1980) yang mempengaruhi yaitu faktor: lingkungan, nilai, sumberdaya, profesionalisme, politik, dan birokrasi. Kompetensi sekda menjadi kekuatan utama dalam mengelola factor-faktor yang mempengaruhi tersebut untuk lancar atau terhambatnya setiap implementasi kebijakan daerah dalam pembangunan daerah. Kompetensi yang dimiliki sekda dari berbagai pengalaman, kualifikasi pendidikan, maupun pendidikan dan latihan khusus yang dimilikinya merupakan salah satu modal untuk pengembanan amanah, tapi kemampuan memahami dan mengadopsi nilai prinsip misalnya keiklasan dan kepercayaan perlu dijunjung tinggi serta mengadopsi nilai-nilai local yang dapat mesinegrikan seluruh program daerah.

Kata Kunci: Strategis, eksekutif, legislative, program kebijakan daerah.

PENDAHULUAN

Sekertaris Daerah (Sekda) mempunyai peran strategis dalam menjalankan roda aparatur sipil negara pada pemerintahan daerah provinsi dan kabupaten atau kota, disamping sebagai karier tertinggi dalam jabatan puncak eksekutif (*top executive*) pada pemerintahan daerah. Tugas dan fungsi Sekda disamping sebagai unsur staf pelaksana yang membantu dan bertanggungjawab langsung kepada Gubernur atau walikota/bupati juga sebagai manajer dalam mengelola setiap kebijakan daerahnya, sebagaimana di diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor:41 Tahun 2007, BAB IV, Pasal 10, ayat 1, 2, dan 3 sebagai berikut:

- (1) Sekertariat daerah merupakan unsur staf.
- (2) Sekertariat daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu bupati/walikota dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasi dinas daerah dan lembaga teknis daerah.
- (3) Sekertariat daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:
 - a. penyusunan kebijakan pemerintah daerah,
 - b. pengoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah,
 - c. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah,
 - d. pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah; dan
 - e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tugas dan fungsi sebagaimana diatur dalam PP tersebut di atas, menuntut kemampuan dan kompetensi maksimal seorang Sekda dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai aparatur untuk memberikan pelayanan terbaik bagi publik dalam wilayahnya, mengkoordinir setiap satuan kerja perangkat daerah (SKPD)-nya, menjaga kewibawaan dan melaksanakan setiap instruksi atasannya (kepala pemerintahan), mengatur hubungan baik dan kerjasaman dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*), khususnya DPRD, maupun elemen-elemen elit lainnya. Kemampuan dan kompetensi sekda ini akan tercermin dari kinerja dalam membangun daerahnya, baik menyangkut kemakmuran dan kesejahteraan daerahnya maupun kemampuan aparat aparatur dalam memberikan pelayanan terbaik kepada publiknya di era otonomi daerah (otda) ini.

Awal bergulirnya percontohan otda sebagai implementasi otonomi daerah pasca UU No. 5 Tahun 1974, serta ditindaklanjuti pada era reformasi dengan munculnya UU No. 22 Tahun 1999, UU No. 32 Tahun 2004, dan diperbaharui dengan UU No. 12 Tahun 2008. Tugas dan fungsi sekda semakin berat dan

terkadang penuh dengan ketidak pastian khususnya menyangkut aspek politis, disamping terus berkembangnya daerah pemekaran. Jumlah pemerintahan daerah sampai 6 Juni 2009 sebanyak 524 pemda, yang terdiri : 33 propinsi; 398 kabupaten, dan 93 kota. Sedangkan jumlah pemda hasil pemekaran saja berjumlah : 7 propinsi; 165 kabupaten, dan 33 kota (Media Indonesia 6 Juni 2009, hal. 7).

Berkembangnya jumlah pemda mencapai 524 tersebut, tentu harapannya pelayanan kepada masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan akan meningkat juga, tetapi justru sebaliknya yang terjadi elit-elit tertentu yang menjadi sejahtera, pelayanan publik dinikmati oleh mereka yang punya akses, dan turunya daya saing daerah karena lemahnya kemampuan dan kompetensi aparatur dalam mengimplementasikan setiap kebijakan investasi di daerahnya.

Kondisi ini diperparah dengan bermainnya elit lokal melalui rayuan terhadap tokoh-tokoh masyarakat daerah (baik yang berdomisili di daerahnya maupun diperantauan) dengan pembentukan presidium pemekaran wilayah, studi kajian akademik yang cenderung spekulatif, dan pengerakan masa calon daerah pemekaran yang bersifat emosional bahkan anarkis. Bermainnya oknum elit nasional pada tatanan politik local dengan hasrat kekuasaan melalui pencalonan kepala daerah, pencaloan dalam infra dan supra struktur pembangunan daerah, maupun oknum aparatur sipil negara pada Departemen Dalam Negeri (Dirjen Otonomi Daerah) untuk mendapatkan aspek legalitas formal untuk menekan (*pressure*) penetapan kebijakan yang harus diputuskan oleh DPRD.

Kondisi pemerintah daerah pemekaran pada dasarnya masih instabilitas baik pada masa pemerintahan sementara (*caretaker*) maupun masa pemerintahan daerah depinitif atas hasil pemilu daerahnya. Instabilitas daerah tersebut tidak akan terlepas dari pengaruh aspek situasi lingkungan yang mempengaruhinya baik internal maupun eksternal, nilai-nilai lokal, nasional, maupun global, dan ketidaksiapan maupun rendahnya kemampuan kompetensi SDM aparatur yang dimiliki akan sangat menentukan tujuan tercapainya pemekaran daerah tersebut.

Indikasi permasalahan tersebut bukan hanya terjadi pada pemerintah daerah pemekaran saja sebenarnya, tetapi terjadi juga pada pemerintah daerah induknya. Terlebih-lebih pada daerah pemekaran yang kondisi sumber daya aparatur birokrasinya minim sekali untuk mengimplmentsikan kebijakan, mengerakan partisipasi masyarakatnya, mengembangkan manajemen internal birokrasinya, pengembangan potensi daerahnya, maupun minimnya pelayanan administrasi publik kepada masyarakatnya merupakan beban berat bagi sekda sebagai top eksekutif dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Peran strategis sekda dalam menjalankan roda pemerintahan ini, disisi lain masih kurangnya kemampuan kepemimpinan kepala daerah dalam memimpin pemerintahan daerahnya, sebagaimana hasil kajian Seskoad Bandung (1992) dalam Kaloh (2009:8), bahwa:

“Hasil survey Seskoad tahun 1992 yang dilakukan di salah satu Kabupaten di Jabar, ditemukan bahwa kualitas kepemimpinan pemerintahan di daerah kabupaten belum memuaskan, antara lain kepala daerah cenderung bersikap sebagai penguasa dibandingkan sebagai pelayan masyarakat (abdi masyarakat). Hal ini nampak pada sikapnya apabila berkunjung ke daerah, serta masih banyaknya keluhan yang disampaikan masyarakat tentang kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparat pemerintah pada umumnya. Kepemimpinan yang kurang peka dan kurang tanggap terhadap aspirasi masyarakat bawah serta kurang kreatif dalam mencari terobosan untuk memajukan dan menyejahterakan daerahnya. Kepemimpinan yang dipengaruhi budaya sungkan dan pakewuh serta kemampuan manajerial yang belum optimal, baik dalam merencanakan, menggerakkan, dan menggugah semangat masyarakat maupun dalam pengawasan dan pengendalian”.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut ada pernyataan masalah yang perlu dikaji, yaitu; faktor apa yang mempengaruhi tugas dan fungsi Sekertaris Daerah (Sekda)?

PERAN SEKDA

Sekda mempunyai tugas: melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah. Sedangkan fungsinya: pengkoordinasian perumusan kebijakan pemerintah daerah kabupaten; penyelenggaraan administrasi pemerintahan; dan pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan daerah kabupaten. Tugas dan fungsi tersebut sangat strategis khususnya dalam menginterpretasikan dan mengimplementasikan kebijakan dalam berbagai program, mengkomunikasikan setiap kebijakan atau instruksi kepada semua SKPD, dan mengkoordinasikan penyusunan perda dengan DPRD.

Peran ini menunjukan sekda sebagai koordinator, fasilitator, dan dinamisator dalam menjalankan fungsi dan tugasnya tersebut. Hal ini menunjukan kompetensi sekda untuk untuk mengkoordinasikan setiap kebijakan atau perda yang akan dirumuskan, ditetapkan dan diimplementasikan oleh masing-masing SKPD, atas hasil kesepakatan pemerintah daerah dengan DPRD yang akan terwujud dalam bentuk program nyata bagi kemaslahatan masyarakat di wilayahnya.

Kemampuan dan kompetensi sekda dalam memfasilitasi visi dan misi kepala daerah dengan kesepakatan DPRD menjadi kunci utama berjalan atau tidanya program kegiatan yang akan diimplementasikan oleh masing-masing SKPD memerlukan kompetensi khusus bagi sekda dalam memfasilitasi program yang diajukan kepala daerah dan mengakomodir usulan atau masukan dari DPRD. Kompetensi ini menunjukan sekda disamping mempunyai kompetensi birokrasi dan profesionalisme, ada kemampuan tambahan dalam menjalankan komunikasi politik dengan DPRD.

Kemampuan dan kompetensi sekda sebagai dinamisator dalam menjalankan program pemerintah daerah yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsinya dengan daya dukung aparatur pemerintah. Sekda harus menjaga stabilitas kerja seluruh perangkat daerah dalam mensinergikan kegiatan untuk tercapainya program pembangunan dalam rangka kelancaran layanan public dan kesejahteraan masyarakatnya. Dinamisasi ini dilaksanakan sekda untuk menjaga setiap program berjalan sesuai rencana dalam Daftar Isian Perencanaan Anggaran (DIPA) dan tetap berada pada koridor aturan yang sudah ditetapkan, baik pada acuan Undang-undang(UU), Peraturan Pemerintah(PP), Keputusan Presiden(Kepres), maupun Peraturan Daerah(Perda).

Kompetensi dan profesionalisme sekda diharapkan dapat mengimplementasikan setiap kebijakan pembangunan daerah dan sejalan dengan tugas dan fungsinya, sebagaimana diatur dalam PP Nomor 41 Tahun 2007, tentang Organisasi Perangkat Daerah, BAB IV, mengenai Kepududukan, Tugas, dan Fungsi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota, Bagian Pertama Sekretarian Daerah, Pasal 10, bahwa:

- (1). Sekretariat daerah merupakan unsur staf.
- (2). Sekretariat daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu bupati/walikota dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasi dinas daerah dan lembaga teknis daerah.
- (3). Sekretariat daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:
 - a. penyusunan kebijakan pemerintah daerah,
 - b. pengoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah,
 - c. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah,
 - d. pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah; dan
 - e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (4) Sekretariat daerah dipimpin oleh sekretaris daerah

- (5) Sekertaris daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/walikota.

Kedudukan strategis sekda ini akan sangat menentukan akan efektivitas dan efesiensi pencapaian program pemerintah daerah. Kedudukan strategis tersebut menempatkan sekda hampir sama kedudukanya dengan kepala daerah dalam pengertian sekda sebagai top eksekutif, bahwa: “kepala daerah/sekda berperan sebagai pamong masyarakat, yang dapat memenuhi harapan masyarakat dibidang ketentraman, ketertiban dan keamanan, agar masyarakat berada dalam suasana dan semangat kekeluargaan guna tercapainya kesejahteraan yang mengandung keadilan sosial, demi utuhnya persatuan dan kesatuan bangsa” (Ateng Syarifudin, 1994 dalam Kaloh 2009:48)

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TUGAS DAN FUNGSI SEKDA

Peran sentral sekda sebagai pimpinan eksekutif (*top executive*) dalam menjalankan tugas dan fungsinya pada pemerintah daerah yang sudah mapam maupun pada pemerintah daerah pemekaran, sekda dalam menjalankan perannya dipengaruhi oleh berbagai factor, baik secara eksternal maupun internal. Secara eksternal mengacu pada pendapat Thomson (1997) ada tiga faktor yang mempengaruhi yaitu kondisi lingkungan (*envirionment*), nilai-nilai(*values*), dan sumber daya(*resources*).

1. Faktor Kondisi Lingkungan

Faktor lingkungan dapat mempengaruhi terhadap efektivitas pelaksanaan sekda dalam menjalankan tugas dan fungsinya baik pengaruh secara internal maupun eksternal. Secara internal pengaruh ini berkaitan dengan, bagaimana pemahaman para aparatur atau setiap SKPD dapat mendeskripsikan visi dan misi kepala daerah, dengan berbagai usaha dan kerja untuk melaksanakan kooordinasi dan komunikasi dengan berbagai jajaranya, terutama para aparatur pada masing-masing SKPD melalui rapat secara formal maupun informal untuk mewujudkan setaip program kerja yang menjadi tanggungjawab masing-masing SKPD, dengan menanamkan budaya kerja yang baik dan benar, artinya kebijakan menjadikan pijakan dan dalam mengimplementasikan setitiap kebijakan melalui program dan kegiatan nyata bagi masyarakat secara kreatif dan inovatif.

Secara eksternal pengaruh ini berkaitan dengan kebijakan nasional yang sejalan dan terintegrasi dalam pengimplementasiannya. Misalnya: kebijakan ketahanan pangan, kesehatan, kemiskinan, pendidikan atau khususnya berkaitan dengan kebijakan indek pembanunan manusia (IHD), harus sejalan dengan kebijakan nasional melalui program-program nyata di kabupaten/kota.

Thomson (1997:279), menegaskan kecenderungan lebih menekankan pada pengaruh faktor eksternal dalam efektivitas kinerja suatu organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut ini: *"The environment is the resource of oportunities and threats external key success factors"*. Pengaruh lingkungan eksternal tersebut menunjukkan akan adanya peluang dan tantangan bagi aparatur sipil negara untuk dapat memanfaatkan atau tidaknya peluang dan tantangan tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi publiknya dalam meningkatkan kesejahteraan dan melayani masyarakatnya.

Robbins (1994:255), menegaskan perlunya keajegan organisasi terhadap pengaruh lingkungan yang selalu berubah sebagaimana dikatakan lebih lanjut bahwa:

"Struktur organisasi harus mekanistik dalam lingkungan yang stabil dan pasti, dan organik jika lingkungan itu bergolak. Target organisasi antara lain dapat hidup berkembang dengan cara memenuhi tuntutan lingkungan. Memenuhi tuntutan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan/ancaman dari lingkungan yang kompleks. Sebagai konsekwensinya, organisasi dituntut mampu menunjukan kinerja atau prestasi kerja yang baik menghadapi atau memenuhi tuntutan perubahan tersebut."

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur sipil negara tidak akan terlepas dari pengaruh lingkungan yang terus dinamik dan menuntut kemampuan kinerja untuk tetap dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelayan publik.

2. Faktor Nilai-nilai

Keyakinan sekda dalam menjalankan amanah sebagai pimpinan aparatur tinggi dipemerintah daerah dalam menjalankan roda pemerintahan harus berpegang pada nilai individu apartaur sipil, yaitu keyakinan akan kemampuan individu yang dimilikinya menyangkut komitmen, integritas, dan moralitas sebagai cermin eksistensi diri pribadi aparatur untuk menunjang kinerja. Nilai individu aparatur akan berimplikasi terhadap nilai organisasi sebagai suatu kelembagaan.

Sekda sebagai pimpinan organisasi pemerintahan daerah tidak akan terlepas dari nilai individu maupun nilai organisasi yang dipimpinnya dengan keyakinannya mampu mengelola organisasi pemerintahan daerah melalui tatakelola pemerintah yang baik, dengan melakukan koordinasi, komunikasi, memotivasi, dan fasilitator aparatur pada semua SKPD untuk mengimplementasikan kebijakan dalam program kerja nyata pada masing-masing SKPD, yang berimplikasi positif terhadap kepuasan masyarakatnya. Nilai organisasi ini tercermin dengan kemampuan sekda dalam menempatkan staf sebagai mitra, bukan hanya berorientasi pada level organisasi atau atasan

bawahan. Mengembangkan nilai kerjasama diantara individu aparaturnya maupun diantara SKPD secara sinergi untuk mengimplementasikan setiap program dapat tercapai sesuai sasaran yang sudah dicanangkan pada setiap tahun anggaran.

Nilai individu dan organisasi tidak akan terlepas dari peran serta nilai budaya yang dimiliki oleh masing-masing pemerintah daerah, seperti nilai budaya di Kabupaten Bangka Barat, yaitu "Besauk", artinya tolong menolong tanpa pamrih. Nilai budaya ini mencerminkan bahwa aspek formal birokrasi akan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya lokal dalam mengimplementasikan setiap kebijakan.

Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa sekda dalam menjalankan organisasi birokrasi tidak akan terlepas dari nilai individu, organisasi maupun nilai-nilai pemerintah daerah yang sangat berdampak terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. Allport (dalam Danandjaja, 1986:13), mengemukakan bahwa: "Nilai adalah keyakinan yang menjadi dasar orang bertindak sesuai dengan preferensinya". Bahkan lebih tegas England (dalam Danandjaja, 1986:13), menyatakan bahwa: "Nilai atau sistem nilai adalah merupakan kerangka persepsi seseorang yang mirip dengan ideologi atau falsafah (hidup) seseorang".

Pentingnya penanaman nilai bagi aparaturnya menunjukkan keyakinan dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi organisasinya maupun publiknya.

3. *Faktor Sumber Daya*

Sumber daya utama pemerintah daerah adalah aparaturnya sipil, tersebar pada seluruh negara kesatuan republik Indonesia mempunyai peran langsung dan tidak langsung dalam mengimplementasikan kebijakan, melalui berbagai program maupun kegiatan nyata pada pemerintah daerah yang langsung dan tidak langsung akan dirasakan oleh masyarakat. Kemampuan dan kompetensi merupakan daya dukung bagi aparaturnya sipil sebagai salah satu modal penting bagi pemerintah daerah. Pengembangan kemampuan dan kompetensi aparaturnya, misalnya dilakukan melalui berbagai pendidikan dan latihan (diklat) kepemimpinan, pengembangan profesi, dan bimbingan teknis(bintek). Usaha-usaha lain dalam peningkatan sumberdaya aparaturnya adalah dengan menyekolahkan aparaturnya kejenjang kualifikasi lanjut (S1, S2, dan S3) yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi SKPD masing-masing.

Sumber utama organisasi publik adalah sumberdaya aparaturnya yang mempunyai kemampuan dan kompetensi sesuai bidangnya, tetapi dalam pelaksanaan

secara simultan dan komprehensif untuk berjalannya suatu organisasi publik memerlukan daya dukung sumber-sumber lainnya, Hasibuan (2001:20), mengemukakan bahwa:

“Sumber daya (*resources*) dari organisasi, meliputi: 1). *Man*, tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja eksekutif maupun operatif; 2). *Money*, uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan; 3). *Materials*, bahan-bahan diperlukan untuk mencapai tujuan; 4). *Machines*, mesin-mesin atau alat-alat yang diperlukan/dipergunakan untuk mencapai tujuan; 5). *Methods*, cara-cara yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan; dan 6). *Market*, pasar untuk menjual (yang menerima) output dan jasa-jasa yang dihasilkan”.

Keterpaduan sumberdaya yang dimiliki organisasi publik dalam menjalankan kegiatannya akan sangat membantu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Ketiga pengaruh di atas sebagaimana yang dikemukakan oleh Thomson (1997), menunjukan peran sekda secara eksternal dan internal dalam pelaksanaan pemerintahan daerah dipegaruhi oleh factor profesionalisme, politik, dan birokrasi (Georl 1980, dalam Islamy, 2007:10).

1. Faktor Profesionalisme

Profesionalisme menunjukan bahwa aparatur sipil dalam menjalankan tugas dan fungsinya mempunyai kemampuan dan kompetensi berkualitas yang relevan dengan kebutuhan SKPD-nya. Kompetensi profesionalisme aparatur diutamakan bagi para kepala SKPD sebagai basis utama untuk mengimplementasikan setiap program yang telah ditetapkan pada setiap tahun anggaranya dan akan menjadi tolok ukur kinerja pemerintah daerah. Mengimplementasikan setiap program oleh SKPD merupakan kegiatan yang dinamik dan komplek. Dinamik menunjukan bahwa kebutuhan pembangunan dan layanan masyarakat terus berkembang, serta perlunya kesiapan pemerintah daerah untuk menampung, memilah, dan menetapkan secara cermat sasaran programnya. Dinamisasi tidak terlepas dari aspek demokratisasi masyarakat yang didukung kemudahan dan kelancaran perangkat teknologi informasi, berimplikasi terhadap kebebasan berpendapat dalam menyapaikan aspiranya, seperti kegiatan rapat koordinasi pembangunan desa(rakorbangdes) sampai pada tingkat rakorbang kabupaten ataupun atas usulan-usulan langsung dari masyarakat melalui tokoh masyarakat maupun melalui DPRD. Aspirasi kesempatan pengembangan perekonomian misalnya perdagangan biji timah, lada, perikanan, dan hasil pertanian, baik dalam skala kelompok usaha kecil, menengah maupun pemodal besar.

Kemampuan profesionalisme secara makro untuk menjalankan visi dan misi pemerintah daerah secara operasional terwujud dalam rencana strategis (renstra) melalui program-program yang akan dilaksanakan secara operasional

oleh masing-masing SKPD. Pada tatanan operasional kemampuan kepala SKPD menjadi tumpuan proses untuk mengerakkan aparatur sebagai suatu proses “organisasi sebagai pembelajaran”, memberikan arahan secara rutin kepada aparatur maupun kepala SKPD, misalkan dengan membiasakan aparatur membaca 10 menit sebelum bekerja untuk menyegarkan pikiran dan mempersiapkan diri dalam melaksanakan kerja, mencatat apa yang dilakukan atau dikerjakan setiap hari mulai masuk sampai pulang kerja.

Peningkatan kemampuan para kepala SKPD, Kabag atau Kabid, Kasie dalam mengubah pola pikir (*mind set*) apartur, yang berorientasi sebagai pelayan public, pengembangan dan penerapan model bagi PNS melalui “*Self Indivication Diagnosis* (SIP), yaitu diharapkan aparatur dapat mengidentifikasi dan mengdiagnosis dirinya sendiri dan mencari solusi sendiri, artinya mengintrospeksi dirinya bukan untuk mengungkit-ngungkit kesalahan aparatur atau mitra kerjanya.

Secara rutin kepala pemerintaha daerah mengadakan pertemuan dengan sekda dan para kepala SKPD untuk bersilaturahmi, disamping menyampaikan informasi dan instruksi, mengenai apa yang terjadi di setiap SKPD dan apa yang dilakukan, bahkan dalam setiap rapat selalu mengemukakan nilai-nilai budaya atau jargon “jangan berternak masalah”, artinya selesaikan permasalahan pada waktu itu.

2. Faktor Politik

Faktor politik dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sekda sesuatu yang tidak bisa dihindari, baik dari unsur kepala daerah, wakil kepala daerah, DPRD, tokoh masyarakat, lembaga swadaya masyarakat, maupun unsur lainnya. Perintah dari otoritas atasan maupun berbagai aspirasi yang disampaikan masyarakat, merupakan salah satu tugas sekda untuk mengakomodirnya dan menjalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang akan terwujud dalam bentuk program dan kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat dan tidak melanggar aturan serta prosedur yang sudah ditetapkan. Fungsi dan tugas sekda akan berjalan secara profesional dan berjalan baik dengan memegang prinsip profesionalisme, menginterpretasi kebijakan dengan tepat, netral dalam pengambilan keputusan, perda diterjemahkan dalam implementasi program dan kegiatan yang menguntungkan masyarakat dan kepentingan pemerintah.

Profesionalisme sekda dalam mengakomodir berbagai kepentingan menunjukkan kemampuan komunikasi politik, seperti dalam penyusunan peraturan daerah(perda) maupun program legislative daerah(prolegda) dengan DPRD, komunikasi tersebut dilaksanakan melalui badan legislative(baleg) DPRD dalam kesempatan tersebut Sekda dan SKPD terkait berargumentasi atas

rancangan proglegda yang diajukan dalam setiap tahun anggaranya dengan jumlah target keputusan atau perda yang harus dicapai. Pendekatan yang dilakukan dengan dewan dalam membahas berbagai kebijakan yang diperlukan untuk program pembangunan daerah, baik berkaitan dengan program lingkungan, pemberdayaan masyarakat, pembangunan ekonomi masyarakat, maupun pungutan daerah (pajak dan retribusi daerah) dalam peningkatan pendapatan daerah.

Beberapa masalah utama di DPRD yang mengemuka baik berkaitan dengan kewenangan mendesak yang memerlukan kesepakatan dan persetujuan cepat misalnya dalam penyiapan penyusunan perda yang harus dilengkapi naskah akademik, baik yang bersumber dari SKPD maupun pakar, kemampuan sumber daya anggota dewan dalam menyusun *legal drafting*, adanya waktu penyesuaian bagi para anggota dewan baru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam kaitannya untuk penyusunan proglegda. Implikasi positif dari profesionalisme sekda berkomunikasi dan berkoordinasi yang baik dan lancar dengan fraksi di dewan merupakan perwakilan berbagai partai politik, akan memudahkan dalam penyusunan perda, misalnya perda yang dihasilkan tidak ditolak oleh Menteri Dalam Negeri hanya ada beberapa catatan kecil. Hal ini sejalan dan dapat disamakan dengan fungsi tugas kepala daerah dalam pemahaman sebagai pimpinan eksekutif, bahwa:

"Tugas dan fungsi kepala daerah bersifat universal karena selalu dilakukan oleh setiap pemimpin organisasi, yaitu mengambil kebijaksanaan organisasi, menentukan arah dan pelaksanaan kebijaksanaan, menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi pemerintah, mengevaluasi tujuan organisasi dengan mengantisipasi perubahan-perubahan kondisi sosial ekonomi masyarakat, mengkoordinasikan unit-unit kerja, dan mengambil keputusan". (Tjokroamidjojo, 1974 dalam Kaloh, 2009:48).

3. Faktor Birokrasi

Sekda sebagai puncak pimpinan manajemen pemerintahan kompetensi profesionalisme birokrasi menjadi tuntutan utama, untuk merencanakan, melaksanakan, mengontrol, dan mengevaluasi setiap kebijakan yang diimplementasikan dalam bentuk program melalui SKPD masing-masing, menuntut kecermatan dan ketelitian. Usaha-saha untuk melakukan komunikasi dan koordinasi dengan masing-masing SKPD dilaksanakan melalui rapat-rapat rutin atau secara incidental untuk program-program kegiatan tertentu dengan pendekatan yang dilakukan dengan menganggap SKPD sebagai mitra kerja dalam menjalankan tugas dan fungsinya, menghilangkan kesenjangan (*gap*) antara satu SKPD dengan SKPD lainnya, dengan mengasumsikan bahwa kegagalan atau keberhasilan satu SKPD merupakan implikasi terhadap pemerintah daerah. Usaha lain yang

dilakukan sekda adalah mengunjungi SKPD dan bertemu langsung dengan para aparatur untuk melakukan silaturahmi (*human relation approach*), mengecek kegiatan-kegiatan yang belum selesai untuk ditindaklanjuti dan mengapresiasi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan.

Secara keseluruhan tugas dan fungsi sekda dengan berbagai factor (lingkungan, nilai, sumberdaya, politis, profesionalisme dan birokrasi) yang mempengaruhinya, secara personal sebagai seorang top aparatur dari berbagai kegiatan dan tindakan yang dijalankan harus berpatokan pada satu titik yaitu “pegang teguh kepercayaan (*trush*)” yang diamanahkannya. Kaloh (2009:7), menegaskan bahwa:

“Sangat beralasan jika setiap kepala daerah pemerintahan menguasai ilmu dan seni memimpin, terutama bagaimana mereka menyusun pola kegiatan yang efektif, bagaimana menerapkan pola-pola kekuasaan yang tepat dari segi waktu dan tindakan serta lingkungan, memiliki pola perilaku kepemimpinan yang dapat menggerakkan karyawan dan masyarakat sehingga mencapai tujuan organisasi dan peningkatan kehidupan masyarakat”.

KESIMPULAN

Faktor-faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi Sekertaris Daerah (Sekda) secara keseluruhan, yaitu faktor lingkungan, nilai, sumberdaya, politis, profesionalisme dan birokrasi cukup berpengaruh dalam menjalankan tugas dan fungsi sekda dalam mengimplementasikan setiap program kerja maupun pada awal penyusunan prolegda. Tingkat intensitas factor yang berpengaruh tergantung terhadap situasi dan kondisi dari program yang dikerjakan dan besar ataupun kecilnya factor itu berpengaruh sangat ditentukan oleh kompetensi sekda dalam melakukan pendekatan yang tepat dan cermat, baik pendekatan kepada kepala daerah atau wakilnya, anggota DPRD, tokoh masyarakat, seluruh SKPD, maupun lembaga swadaya masyarakat dengan tetap memegang prinsip bahwa amanah yang dijalankannya didasarkan atas kepercayaan (*trush*).

REKOMENDASI

1. Aspek Ilmu Administrasi Publik

Secara kompetensi keilmuan dalam administrasi public, bahwa kompetensi para aparatur khususnya pada aparatur yang memegang jabatan structural menengah dan atas, kompetensi pimpinan birokrasi harus memperhatikan factor lingkungan, nilai, sumberdaya, politis, profesionalisme dan birokrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya, serta mencermati dan menganalisis factor-faktor tersebut sebagai bentuk penguatan kompetensi aparatur.

2. Rekomendasi Pragmatis dan Kondisional

Sekda menjadi tumpuan keberhasilan atau kegagalan program pemerintah daerah, hal menunjukkan sekda perlu memperhatikan:

- a. Faktor lingkungan, dengan langkah untuk selalu menjaga koordinasi dan komunikasi dengan para aparatur maupun SKPD sebagai unit kerja, kepala daerah atau wakil kepala daerah sebagai pimpinan pemerintah daerah, dan DPRD sebagai mitra dalam penyusunan kebijakan daerah dan kewajiban untuk mengawasi setiap program daerah yang dilaksanakannya.
- b. Faktor politis,
Kemampuan sekda perlu peningkatan komunikasi politik dengan DPRD, tokoh masyarakat, dan lembaga swadaya masyarakat dalam penyusunan Prolegda.
- c. Faktor Nilai
Nilai local yang mendukung kinerja dan pembangunan daerah, perlu dijabarkan dan dikembangkan lebih mendalam dengan mengikutsertakan tokoh masyarakat.

REFERENSI

- Danandjaja, James. 1986. *Foklor Indonesia Ilmu Gosip dan Dongeng*. Jakarta: Graffiti Press
- Hasibuan, Malayau. S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilannya*. Jakarta : Gunung Agung
- Islamy, Irfan. 2007. *Prinsi-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kaloh, J. 2009. *Kepemimpinan Kepala Daerah; Pola Kegiatan, Kekuasaan, dan Perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Jakarta: Sinar Grafiaka.
- Robbins. Stephen.P. 1994. *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Edisi 2. Jakarta : Arcan.
- Syarifudin, Ateng. 1983. *Pasang Surut Otonomi Daerah*. Bandung: Bina Cipta
- Thomson, Jhon L. 1997. *Strategic Management: Awareness and Changes*, 2nd Edition. Chapman and Hall. New York.
- Spencer, Lyle M.Jr & Signe M.Spencer. 1993. *Competence At Work Model for Superior Performance*, United States of America: John Wiley and Son. Inc.
- Perangkat Daerah*. Jakarta: Sekretariat Negara. setneg.go.id.
- Peraturan Pemerintah Nomor: 38 Tahun 2007, tentang *Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Kabupaten/Kota*. Jakarta: Sekretariat Negara. setneg.go.id
- Peraturan Pemerintah Nomor: 6 Tahun 2008, tentang *Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta : Sekretariat Negara. setneg.go.id
- Media Indonesia, Koran Nasional, terbitan tanggal 6 Juni 2009.